

इकाई V

संसाधन प्रबंधन

प्रस्तावना

संसाधन प्रबंधन, उपभोक्ताओं के रूप में किसी व्यक्ति एवं परिवार के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए मानव तथा मानवेतर संसाधनों के आवंटन पर केंद्रित होता है। किसी संस्था के संदर्भ में इसका आशय मानव संसाधन से होता है। यह उपभोक्ता तथा परिवार की अर्थव्यवस्था, श्रम दक्षताएँ आंतरिक तथा बाह्य स्थलों के प्रबंधन पर बल देता है, जिनमें परिवेश के साथ-साथ आतिथ्य तथा कार्यक्रम प्रबंधन तथा छात्रों को श्रम दक्षता के महत्त्व पर तथा घर में, सार्वजनिक स्थानों पर, उद्योगों में इसके उपयोगों के बारे में शिक्षा दी जाती है।

हम सभी जीवन की गुणवत्ता तथा रहन-सहन के उत्तम स्तर की आकांक्षा रखते हैं। इसका अर्थ है कि एक उपभोक्ता के रूप में हम यह अपेक्षा करते हैं कि सभी उत्पाद तथा सेवाएँ, जिनकी हमें आवश्यकता है या जिनका हम उपयोग करते हैं, उत्तम गुणवत्ता के हों। जब हम कोई सामान या उत्पाद खरीदते हैं तो प्रायः हमें परामर्श की आवश्यकता होती है। जब हमारे सामने कोई समस्या होती है तो उपभोक्ता मार्गदर्शन तथा सलाहकार केंद्र पर हमें ऐसे व्यावसायिक मिल सकते हैं, जो उन समस्याओं का हल ढूँढ़ने में हमारी सहायता कर सकते हैं।

इसके अतिरिक्त, अनेक कार्यक्रमों या समारोहों के आयोजन के लिए परिवारों तथा संस्थाओं को भी सहायता की आवश्यकता होती है। आप देखेंगे कि देश के विभिन्न भागों में अनेक कार्यक्रम आयोजित होते रहते हैं, जैसे – किसी उत्पाद का शुभारंभ, फ़िल्म का पूर्वदर्शन, किसी सरकारी योजना का उद्घाटन, मैराथन, धन एकत्रित करना, प्रदर्शनियाँ, सम्मेलन तथा अनेक दूसरे अवसर, जैसे – विवाह समारोह, पार्टियाँ, अनुष्ठान, उत्सव आदि। इस प्रकार के कार्यक्रमों को आयोजित करने वाले व्यक्ति या संस्थाएँ व्यावसायिक सेवाएँ प्रदान करने वालों से संपर्क करके उनसे सहायता प्राप्त कर सकते हैं। शहरों, महानगरों तथा ग्रामीण क्षेत्रों में इस प्रकार के कार्यक्रमों की संख्या बढ़ने के साथ-साथ कार्यक्रम प्रबंधन आजकल एक विशेषज्ञता वाला व्यवसाय विषय बन गया है।

किसी भी समारोह के लिए आतिथ्य-सत्कार, सेवाओं का एक अभिन्न अंग होता है, चाहे यह होटल हो या अस्पताल अथवा संबद्ध सेवाओं से जुड़े अन्य संगठन, जैसे – छात्रावास, विभागीय फ़्लैट या निगमित प्रतिष्ठान हों। इसके कारण विभिन्न पदानुक्रम स्तरों पर व्यक्तियों के लिए जीविका के अनेक अवसर प्राप्त हो गए हैं। आज अनेक कंपनियाँ आतिथ्य से संबंधित गतिविधियों के लिए बाहरी स्रोतों का उपयोग कर रही हैं। इसलिए उद्यमियों के लिए नया उद्यम शुरू करने में ये क्षेत्र ज़बरदस्त संभावनाएँ प्रस्तुत करते हैं।

हम जहाँ भी और जो भी कार्य करते हैं, उसकी सफलता के लिए निष्पादन तथा उत्पादकता महत्वपूर्ण हैं। अतएव मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका एक महत्वपूर्ण घटक है। इसके अतिरिक्त हम सभी उपभोक्ता-अनुकूल स्थानों पर रहना और कार्य करना पसंद करते हैं। यह घर के अंदर और घर के बाहर सुनियोजित तथा सुव्यवस्थित स्थानों में ही संभव है। व्यक्तियों/संस्थाओं को स्थलों के डिज़ाइन तैयार करने में आंतरिक सज्जाकार अपनी सेवाएँ प्रदान कर सकते हैं। इसी प्रकार, किसी भवन या स्थान के बाहरी भाग, पार्को व्यर्थ भूमि को हरित क्षेत्र में परिवर्तित करने के कार्य को भू-दृश्य डिज़ाइनो द्वारा किया जाता है।

आंतरिक डिज़ाइन पाठ्यक्रम, निजी तथा व्यापारिक स्थलों के आंतरिक स्थलों का प्रारूप तैयार करने, उन्हें सुव्यवस्थित करने तथा उनका निर्माण करने पर केंद्रित होता है। यह छात्रों को दीर्घकालिक जीवन के सरोकारों से सार्थकतापूर्ण तथा सकारात्मक रूप से स्थानीय, क्षेत्रीय तथा वैश्विक पर्यावरण से संबंधित मुद्दों को ध्यान में रखने का निर्देश देता है और पर्यावरणीय सरोकारों को बढ़ाने के लिए नए तरीके निकालने के लिए तैयार करता है।

© NCERT
not to be republished



मानव संसाधन प्रबंधन

अधिगम उद्देश्य

इस अध्याय को पढ़ने के बाद शिक्षार्थी —

- मानव संसाधन प्रबंधन की संकल्पना को समझ सकेंगे,
- मानव संसाधन प्रबंधन के महत्व पर विचार-विमर्श कर सकेंगे,
- मानव संसाधन प्रबंधन व्यावसायिकों के कार्यों का वर्णन कर सकेंगे,
- किसी सफल मानव संसाधन प्रबंधन व्यावसायिक के लिए अपेक्षित गुणों की पहचान कर सकेंगे।

प्रस्तावना

आप जीविका आरंभ करने की आकांक्षा कर रहे होंगे तथा लाभ के महत्वपूर्ण पदों पर पहुँचने की इच्छा रखते होंगे। जब आप अन्य बहुत से लोगों की भाँति किसी नौकरी के लिए आवेदन करते हैं तो कुछ व्यक्ति/व्यक्तियों द्वारा सभी प्रार्थनापत्रों की जाँच की जाएगी, कुछ प्रत्याशित उम्मीदवारों को छाँटा जाएगा और साक्षात्कार का प्रबंध किया जाएगा। प्राथमिक रूप से इस कार्य का उत्तरदायित्व मानव संसाधन विभाग का है। मानव संसाधन प्रबंधन (एच.आर.एम.) अध्ययन का एक महत्वपूर्ण क्षेत्र है, जिसका आविर्भाव संसाधन प्रबंधन से होता है, जिसका किसी व्यक्ति तथा संस्थाओं की दक्षता पर गहरा प्रभाव पड़ता है। कक्षा 11 में आपने मानव संसाधन के महत्व के बारे में पढ़ा है। इस अध्याय में हम मानव संसाधन प्रबंधन क्षेत्र को जीविका के संभावित विकल्प के रूप में और इसमें शामिल विषय-क्षेत्रों के बारे में चर्चा करेंगे।

भूतकाल में बड़ी संस्थाओं का एक “कार्मिक विभाग” होता था, जो मुख्य रूप से व्यक्तियों को काम पर रखने, कागजी काम का रखरखाव करने तथा कर्मचारियों को वेतन भुगतान करने का कार्य करता था। बाद में, इसके स्थान पर मानव संसाधन विभाग ने चयन, कर्मचारियों की भर्ती, कार्य-क्षमता सुधारने तथा उत्तम कार्य-निष्पादन प्राप्त करने के लिए कर्मचारियों के प्रशिक्षण तथा उनकी सहायता करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाई। आजकल “प्रतिभा प्रबंधन” पद का वैश्विक स्तर पर प्रयोग किया जाता है, जो मानव संसाधन व्यावसायिकों के क्रियाकलापों द्वारा कर्मचारियों को आकर्षित करने, उनका विकास करने तथा उन्हें संस्था से जोड़े रखने की ओर संकेत करता है।

महत्त्व

किसी भी संस्था के लिए कर्मचारीगण अत्यावश्यक हैं। सभी संस्थाओं में व्यक्तियों की तैनाती होती है, बगैर यह देखे कि उनकी संख्या क्या है और उनके पास संसाधनों की क्या उपलब्धता है। किसी भी संस्था का समग्र कार्य निष्पादन तथा लाभकारिता मुख्य रूप से उसके कर्मचारियों की गुणवत्ता पर निर्भर होती है अर्थात् मानव संसाधन की कार्यक्षमता तथा कार्य निष्पादन पर। आइए, मानव प्रबंधन के क्षेत्र में व्यवसायियों के उत्तरदायित्वों तथा भूमिका को ध्यानपूर्वक देखें।

सबसे पहले मानव संसाधन प्रबंधन के बारे में समझें। इसे किसी संस्था के प्रबंधन के कार्यनीतिपरक तथा संगत अधिगम के रूप में परिभाषित किया जा सकता है, जिससे कि संस्था की सबसे मूल्यवान परिसंपत्ति अर्थात् संस्था की मानव रूपी पूँजी यानी कि उसमें कार्य करने वाले व्यक्तियों का प्रबंधन किया जा सके, जो व्यक्तिगत या सामूहिक रूप से संस्था के लक्ष्यों की प्रभावी और दक्षतापूर्ण प्राप्ति के लिए अपना योगदान देते हैं और उन कर्मचारियों की कार्यक्षमताओं तथा कार्य निष्पादन में अधिकतम वृद्धि की जा सके, अतः

- मानव संसाधन प्रबंधन ‘व्यक्ति’ के मुद्दों पर ध्यान केंद्रित करके व्यक्तियों के सहयोग से अच्छे परिणाम प्राप्त करने से संबद्ध है और उन सभी क्रियाकलापों को कार्यान्वित करने का उल्लेख करता है, जो कर्मचारियों के व्यवहारों को प्रभावित करते हैं। प्रबंधन का एक अभिन्न, लेकिन सुस्पष्ट भाग है, जो मानव संसाधन प्रबंधन व्यक्तियों का अधिकतम विकास प्राप्त करने, नियोक्ताओं और कर्मचारी के बीच तथा कर्मचारियों में परस्पर अभीष्ट कार्य संबंध स्थापित करने में उपयुक्त कार्य परिस्थितियाँ उपलब्ध कराके सहायता करता है।
- मानव संसाधन प्रबंधन एक बहु-आयामी प्रक्रिया है, जिसमें विभिन्न सम्मिलित हैं, जैसे – कर्मचारियों का चयन तथा स्थानन, उनका प्रवेश तथा प्रशिक्षण, उनके कार्य का मूल्यांकन, जीविका आयोजना तथा कर्मचारियों का संभावित विकास। इसमें अभिप्रेरणा, नेतृत्व, संसाधनों का प्रबंधन तथा संस्था में समस्त कर्मचारियों का प्रशिक्षण तथा विकास भी सम्मिलित हैं।
- मानव संसाधन प्रबंधन में मानव संसाधन विकास भी सम्मिलित है। मानव संसाधन विकास, संस्था में कर्मचारियों के ज्ञान, कौशलों, तथा कार्यक्षमताओं में वृद्धि की प्रक्रिया है। यह संस्था के सदस्यों से उत्कृष्ट परिणाम प्राप्त करने का भी लक्ष्य रखता है। इस प्रकार उत्पादक कर्मचारी संस्था के वित्तीय लाभ में योगदान करते हैं।

प्रबंधक वर्ग को अनुमान लगा लेना चाहिए तथा सुनिश्चित कर लेना चाहिए कि संस्था की आवश्यकताओं तथा व्यक्तियों की क्षमताओं के बीच उचित मेल है। कुछ व्यक्ति अर्हता प्राप्त हो सकते हैं, लेकिन हो सकता है कि जिस विशेष कार्य को करने की उनसे अपेक्षा की जाती है, उसके लिए वे उचित रूप से प्रशिक्षित न हों इसलिए उन्हें अतिरिक्त प्रशिक्षण तथा अधिक शिक्षा देने की आवश्यकता होती है। संभव है कि सक्षम कर्मचारी सदैव सक्षम न रहें, अतएव, संस्था के साथ काफ़ी लंबे समय से जुड़े और अच्छा कार्य करने वाले व्यक्तियों को भी कार्य परिवेश में (चित्र 16.1) नयी चुनौतियों का सामना करने के लिए क्षमता-निर्माण तथा कौशलों के विकास की आवश्यकता हो सकती है।



चित्र 16.1 — मानव संसाधन विकास का योगदान

मानव संसाधन प्रबंधन का प्राथमिक उद्देश्य कर्मचारियों के कार्य तथा जीवन की दशाओं में सुधार करके संस्था की उत्पादकता को अधिकतम करने को सुनिश्चित करना, उन्हें अत्यावश्यक तथा महत्वपूर्ण संसाधन की भाँति मानना तथा उन्हें यथासंभव प्रभावी बनने में सहायता करना है। इस प्रयास में, मानव संसाधन प्रबंधन वैयक्तिक विकास, कर्मचारी की संतुष्टि तथा नियम-विनियमों के पालन पर ध्यान केंद्रित करता है।

आइए, अब हम मानव संसाधन प्रबंधन व्यावसायिकों के कार्यों को आगे चित्र द्वारा समझें (चित्र 16.2) मानव संसाधन/प्रतिभा प्रबंधन के प्रमुख कार्य हैं —

1. कर्मचारियों की भर्ती अर्थात् सर्वोत्तम कर्मचारियों को रखना
2. कर्मचारियों का प्रशिक्षण तथा विकास
3. कर्मचारियों का प्रतिधारण तथा शिकायत-निवारण —
4. विनियमों के पालन को सुनिश्चित करना
5. निष्पक्ष, सुरक्षित तथा समानतापूर्ण कार्य परिवेश सुनिश्चित करना। कर्मचारियों को पर्याप्त वेतन का भुगतान और बोनस तथा अन्य लाभों द्वारा निष्पादन को मूल्यांकित करना
6. उत्तम कार्य का प्रदर्शन करने वाले कर्मचारियों का संधारण करना (बढ़ावा देना)

1. कर्मचारियों की भर्ती तथा व्यवस्था

जनशक्ति/मानव संसाधन योजना

जनशक्ति या मानव संसाधन योजना का संबंध संस्था के वर्तमान संसाधनों तथा भावी अनुमानित मांगों तथा परिवर्तनों के संदर्भ में संस्था की वर्तमान तथा भावी आवश्यकताओं के निर्धारण से है, अतः जनशक्ति की मांग तथा पूर्ति को संतुलन में लाने के लिए उचित कदम उठाने की योजना बनाई जाती है। इसलिए पहला चरण है, वर्तमान कर्मचारियों के विवरण (संख्या, कौशलों, आयु, लचीलापन, जेंडर, अनुभव, पूर्वानुमान क्षमता, चरित्र, समर्थता आदि) का व्यापक चित्र तैयार किया जाए और तब अगले 1,5 तथा 10 वर्ष की आवश्यकताओं का निर्धारण किया जाए। इसके लिए कर्मचारियों के योजनाबद्ध आवागमन, सेवानिवृत्तियों, सामान्य आवर्त आदि का समय-सीमाओं के अनुरूप संस्थागत योजना के अनुसार संशोधन करने की आवश्यकता है। भर्ती से पहले पहला चरण है कार्य का विश्लेषण।

कुछ समाचार-पत्रों पर सरसरी दृष्टि डालें और कर्मचारियों के लिए कुछ विज्ञापनों का विस्तार से अध्ययन कीजिए। नोट कीजिए कि विशिष्ट आवश्यकताएँ किस प्रकार अर्हताओं, कौशलों, कार्यानुभवों तथा कंपनी की अपेक्षाओं के अनुसार हैं। आप पाएँगे कि विज्ञापन में कार्य का विवरण अवश्य विद्यमान होता है, लेकिन यह तभी संभव होता है, जब मानव संसाधन विभाग कार्य का विश्लेषण कर लेता है।



चित्र 16.2 — एक दृष्टि में मानव संसाधन विभाग के कार्य

रोज़गार विश्लेषण क्या है? यह किसी विशेष रोज़गार को करने के लिए कर्तव्यों, उत्तरदायित्वों, आवश्यक कौशलों, परिणामों तथा कार्य परिवेश के बारे में सूचना एकत्र करने की प्रक्रिया है। रोज़गार विश्लेषण की एक महत्वपूर्ण संकल्पना यह है कि विश्लेषण व्यक्ति का नहीं, रोज़गार का किया जाता है। रोज़गार तथा कार्य का विश्लेषण रोज़गार के क्षेत्र की परिभाषा, रोज़गार का वर्णन, कार्य निष्पादन, मूल्यांकन का विकास, चयन पद्धति, प्रोन्नति के मानदंड, प्रशिक्षण आवश्यकताओं का निर्धारण और प्रतिपूर्ति की योजना के आधार के रूप में किया जाता है। रोज़गार विश्लेषण करने का एक मुख्य उद्देश्य रोज़गार विवरण तथा रोज़गार विनिर्देशन तैयार करना है जो अंत में संस्था में उचित गुणवत्ता के कर्मचारियों की नियुक्ति में सहायक होता है। रोज़गार विश्लेषण का सामान्य उद्देश्य किसी रोज़गार की आवश्यकताओं और किए गए रोज़गार का प्रलेख तैयार करना है। यह आवश्यक कर्मचारियों की वास्तविक संख्या और इन कर्मचारियों में कौन-से कौशल होने आवश्यक हैं, का निर्धारण करने में भी सहायता करता है।

नियत कार्यों के इस विश्लेषणात्मक अध्ययन से प्राप्त सूचनाओं को रोज़गार विवरण में लिखा जाता है, जिससे कि यह निर्धारित किया जा सके कि आवेदकों में कौन-सी शारीरिक तथा मानसिक विशेषताएँ अवश्य होनी चाहिए, कौन-से गुण तथा अभिवृत्तियाँ वांछित हैं और कौन-सी विशेषताएँ निश्चित रूप से हानिप्रद हैं। ये मानव संसाधन व्यावसायिकों के महत्वपूर्ण कार्य हैं। इस प्रकार रोज़गार विवरण कार्य विश्लेषण का एक परिणाम है। इसके आधार पर कंपनी भर्ती की योजना बनाती है और पदों को विज्ञापित करने के लिए विभिन्न पदानुक्रमिक स्तरों पर पदों की संख्या, प्रत्येक पद के लिए व्यक्तियों की संख्या निर्धारित करती है।

विज्ञापन के प्रत्युत्तर में आवेदन पत्र प्राप्त करने के पश्चात्, मानव संसाधन विभाग आवेदन पत्रों की छान-बीन करता है तथा साक्षात्कार के लिए उपयुक्त आवेदकों की लघु सूची तैयार करता है। इसके बाद हम अगले चरण पर पहुँचते हैं अर्थात् कर्मचारियों का चयन तथा भर्ती।

कार्यबल/कर्मचारियों का चयन तथा भर्ती

भर्ती का अर्थ है साक्षात्कार तथा परीक्षण आयोजित करके तथा प्रलेखों और संदर्भों का सत्यापन करके, अनेक आवेदकों में से सर्वोत्तम आवेदक का 'नौकरी' के लिए निर्धारण करना। चयन का अर्थ उपयुक्त तथा अनुकूल कर्मचारी को नियुक्त करना है। नौकरी दिलाने वाली एजेंसियाँ/संस्थाएँ मानव संसाधन व्यावसायिकों को ऐसे 'उपयुक्त व्यक्तियों को खोजने' के लिए अपने यहाँ काम पर रखती हैं। इनका मुख्य कार्य है प्रतिभाशाली कर्मचारियों को आकर्षित करना तथा उन्हें संस्था में आने के लिए प्रेरित करके भर्ती करना। तथापि, जब भावी कर्मचारियों के चयन की प्रक्रिया अच्छे अनुभवी, जानकार तथा सही निर्णय करने वाले व्यक्तियों द्वारा की जाती है तो यह संस्था की प्रगति की रफ़्तार में योगदान देती है।

चयन और भर्ती के बाद मानव संसाधन प्रबंधन का अगला प्रमुख कार्य प्रशिक्षण तथा विकास है, जो मानव संसाधन विभाग का एक अत्यंत महत्वपूर्ण उत्तरदायित्व है, जो नए कर्मचारियों के प्रवेश कार्यक्रमों के आयोजन से प्रारंभ होता है।

2. कर्मचारियों का प्रशिक्षण तथा विकास

प्रशिक्षण उन अभिवृत्तियों, ज्ञान तथा कौशलों का व्यवस्थित विकास है जो किसी व्यक्ति को दिए गए कार्य को उचित रूप से पूरा करने के लिए आवश्यक है। विकास किसी "व्यक्ति की योग्यता, समझ तथा

जागरूकता की वृद्धि है। इसमें कार्यबल के सदस्यों के ज्ञान के आधार को बढ़ाने (नयी बातें सीखने) के लिए मार्गदर्शन और निर्देशन होता है, जिससे कि वे इस ज्ञान को कौशलों में परिवर्तित करके संस्था और इसके व्यक्तियों के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए प्रयुक्त कर सकें। किसी संस्था में प्रशिक्षण और विकास आवश्यक हैं जिससे —

- कर्मचारियों को ऊँचे स्तर के कार्य करने के लिए तैयार कर सकें;
- नए कर्मचारियों को परंपरागत प्रशिक्षण दिया जा सके (उदाहरण के लिए प्रशिक्षु, क्लर्क आदि);
- दक्षता तथा कार्य निष्पादन के स्तर को ऊँचा उठा सकें;
- धानिक आवश्यकताओं को पूरा कर सकें (अर्थात् स्वास्थ्य तथा सुरक्षा);
- व्यक्तियों को जानकारी देना तथा परिचित कराना, नए कर्मचारियों के लिए दशा अनुकूलन प्रक्रिया (प्रवेश, प्रशिक्षण देना, सेवानिवृत्ति-पूर्व पाठ्यक्रम आदि)।

प्रशिक्षण तथा विकास की कुछ सामान्य तकनीकें/प्रक्रियाएँ निम्नलिखित हैं —

- वरिष्ठ या विशेषज्ञ प्रबंधकों द्वारा व्याख्यान तथा वार्ताएँ;
- चर्चा समूहों के क्रियाकलाप (सम्मेलन तथा बैठक);
- वरिष्ठ स्टाफ़ (कर्मचारियों) द्वारा आवश्यक जानकारी देना;
- भूमिका निभाने के अभ्यास तथा वास्तविक स्थितियों का अनुकरण;
- वीडियो तथा कंप्यूटर शिक्षण संबंधी क्रियाकलाप;
- केस (विषय) अध्ययन (तथा विचार-विमर्श), परीक्षण प्रश्नोत्तरियाँ, खेल, समूह-मंच, प्रेक्षण अभ्यास, निरीक्षण तथा रिपोर्ट बनाने की तकनीकें।

कर्मचारी प्रशिक्षण, व्यक्तियों को ऐसे विशिष्ट कौशल प्रदान करता है, जो अपने उत्तरदायित्वों को प्रभावी ढंग से निभाने के लिए, उनके लिए आवश्यक हैं। जीविका परामर्श तथा मार्गदर्शन, जीविका योजना, प्रबंधन विकास भी मानव संसाधन विकास के मुख्य उत्तरदायित्व हैं।

अभिप्रेरणा तथा परामर्श देना

किसी भी संस्था को अपने कार्यबल को लगातार परखने तथा वर्तमान सेवा में उनके कार्य निष्पादन को जाँचने की आवश्यकता तीन कारणों से होती है —

1. कर्मचारियों के व्यक्तिगत कार्य — निष्पादन के लिए प्रोत्साहन देकर, संस्था के कार्य निष्पादन को सुधारना।
2. कर्मचारियों की क्षमता को पहचानना अर्थात् वर्तमान प्रतिभा को पहचानना और संगठन में अन्य रिक्त पदों को भरने के लिए उसका उपयोग करना या व्यक्तियों को उन नौकरियों में स्थानांतरित करना जहाँ उनकी क्षमताओं का और अच्छी प्रकार उपयोग किया जा सके।
3. भुगतान को कार्य निष्पादन से जोड़ने की कोई न्याय संगत विधि खोजना।

मानव संसाधन व्यावसायिकों का एक महत्वपूर्ण कार्य है, सही काम पर सही कर्मचारी को कायम रखना, जो कर्मचारियों को अभिप्रेरित करके प्राप्त किया जाता है। इस प्रकार, कर्मचारियों का मूल्यांकन, प्रतिपूर्ति, कार्य-पुरस्कार महत्वपूर्ण हैं।

3. विनियमों का अनुपालन तथा सुरक्षित न्यायसंगत परिवेश सुनिश्चित करना

इसमें निम्नलिखित शामिल हैं —

- (क) सरकार (केंद्र तथा राज्य सरकारों) तथा नगरपालिका के कानूनों तथा विनियमों का अनुपालन;
- (ख) प्रबंधक-वर्ग तथा यूनियनों के बीच पारस्परिक क्रिया;
- (ग) कर्मचारी का व्यवहार तथा अनुशासन।

प्रायः कर्मचारी का मूल्यांकन किया जाता है तथा अनुशासनहीनता की स्थिति में कर्मचारी के व्यवहार को परिवर्तित करने के प्रयत्न किए जाते हैं। अच्छे व्यवहार के लिए प्रोत्साहन दिए जाते हैं। मजदूर यूनियनों के साथ काम करने के साथ-साथ सहयोग विकसित करने के तरीके सोचे जाते हैं। मानव संसाधन प्रबंधन व्यावसायिक से ऐसी नीतियाँ विकसित करने तथा मुद्दों से निपटने की अपेक्षा की जाती है, जैसे – यौन उत्पीड़न, चोरी, अभद्र व्यवहार और इसी के साथ-साथ कर्मचारियों तथा प्रबंधकों के बीच सहयोग तथा संचार को बढ़ावा देने वाले कार्यक्रमों का प्रबंध करने की भी आशा की जाती है।

मानव संसाधन प्रबंधन विभाग का एक मुख्य उत्तरदायित्व अपने सभी कर्मचारियों की सुरक्षा और स्वास्थ्य से संबंधित है, जिसमें कार्यस्थल पर खतरों से बचाव भी शामिल है। व्यावसायिक सुरक्षा तथा स्वास्थ्य, पर्यावरण संरक्षण, दुर्घटना/चोट/मृत्यु की स्थिति में कर्मचारी के लिए मुआवज़े से संबंधित विनियम बनाए गए हैं। मानव संसाधन प्रबंधन विभाग के प्रबंधकों को प्रशिक्षण कार्यक्रमों तथा सुरक्षा निवारक कार्यक्रमों को लागू करके कंपनी के जोखिम को न्यूनतम करने का प्रयास करना चाहिए।

कर्मचारियों के वेतन आदि तथा हित लाभों की व्यवस्था करना एक महत्वपूर्ण कार्य है और इसमें कर्मचारियों को वेतन (समय पर, देय तथा उपयुक्त वेतन) तथा प्रोत्साहन देना सम्मिलित है। मानव संसाधन प्रबंधन विभाग वेतन प्रणाली के विकास, कर्मचारी की गुणवत्ता, प्रतिधारण, संतुष्टि तथा प्रोत्साहन (जैसे – बोनस आदि) के लिए उत्तरदायी है। अंततोगत्वा, उद्देश्य यह है कि वेतन तथा वेतन पैकेज हों, जिससे कंपनी के निवेश में अधिकतम वृद्धि हो तथा कंपनी के लक्ष्यों की पूर्ति हो। इसी के एक अंग के रूप में अच्छे कार्य के लिए पुरस्कार/सम्मान दिया जाना चाहिए, लेकिन सभी कर्मचारियों के मनोबल को बनाए रखना आवश्यक है। कर्मचारियों को दिए गए हितलाभ, जैसे – सेवानिवृत्ति-उपरांत दी जाने वाली पेंशन, उपदान (ग्रेच्युटी), भविष्य निधि, सेवानिवृत्ति निवेश योजना, कर प्रोत्साहन, स्वास्थ्य हित लाभ, जैसे – चिकित्सा सेवाएँ, चिकित्सा बीमा, अपंगता बीमा, दीर्घावकाश, छुट्टियाँ, कंपनी के शेयरों में कर्मचारियों का स्वामित्व आदि मानव संसाधन प्रबंधन विभाग के क्षेत्र में आते हैं।

उत्तम कार्य निष्पादन करने वाले कर्मचारियों को संस्था में बनाए रखना भी महत्वपूर्ण है। किसी भी संस्था में कुछ ऐसे व्यक्ति/कर्मचारी होते हैं, जिनका प्रदर्शन बहुत अच्छा और प्रायः उत्तम होता है। ऐसे कर्मचारियों के कार्य निष्पादन को जारी रखने की आवश्यकता होती है और प्रायः अच्छी संस्थाएँ ऐसे व्यक्तियों को संस्था में बनाए रखने के लिए सभी प्रयत्न करती हैं। विभिन्न कंपनियों में ऐसे व्यक्तियों को रोके रखने के लिए भिन्न-भिन्न कार्य नीतियाँ उपयोग में लाते हैं। कुछ कंपनियाँ पुरस्कार या प्रतिपूर्ति पैकेज के रूप में वित्तीय या अन्य प्रोत्साहन देती हैं, जैसे – पूरे परिवार के लिए सवेतन अवकाश या बच्चों की शिक्षा के लिए वित्तीय पैकेज, 'परिधान सुविधाएँ', महँगी कारों के रूप में हितलाभ, ड्राइवर के वेतन के रूप में वित्तीय प्रतिपूर्ति,

पेट्रोल व्यय, चिकित्सा खर्च, आवास आदि। मुख्य बात सकारात्मक कार्य परिवेश बनाए रखना है, जहाँ अच्छे कार्य-निष्पादन के लिए कर्मचारियों को पुरस्कृत किया जाता है, जहाँ पर अच्छा संप्रेषण होता है और जहाँ प्रत्येक सदस्य उत्साहपूर्वक एक सफल कंपनी का भाग होने का अनुभव करता है। सकारात्मक कार्य परिवेश केवल दैनिक आधार पर ही नहीं दिया जाता, बल्कि सभी धार्मिक संप्रदायों के व्यक्तियों के लिए भी दिया जाता है कार्यक्रमों में एकत्र होकर एक साथ मनाया जाता है, पिकनिक, महिलाओं के लिए सामाजिक क्लब और अन्य अनेक उत्सव आयोजित किए जाते हैं।

4. कर्मचारियों का प्रतिधारण तथा शिकायत निवारण

अनेक संस्थाओं में अच्छे कर्मचारियों को रोके रखने (प्रतिधारण) के लिए तथा दूसरों को आकर्षित करने के लिए कर्मचारियों के मानसिक तथा शारीरिक कल्याण की ओर ध्यान देना एक सामान्य बात है। इस उद्देश्य की पूर्ति के लिए मानव संसाधन अधिकारी कर्मचारियों के लिए स्वास्थ्य एवं कल्याण योजनाएँ बनाते हैं, उनमें सुरक्षित परिवेश के बारे में जागरूकता उत्पन्न करते हैं तथा दो तरफ़ा संचार रखते हैं। वे स्वयं या विशेषज्ञों से संपर्क करके देखभाल सेवाएँ प्रदान करते हैं, जैसे कि स्वास्थ्य देखभाल, कार्य को प्रभावित करने वाली व्यक्तिगत या पारिवारिक समस्याओं के लिए व्यक्तियों को परामर्श देना। वे विवादों, शिकायतों तथा औद्योगिक कार्यवाही, जो प्रायः यूनियन अथवा स्टाफ़ प्रतिनिधियों से संबंधित होती है, को भी सुलझाने का कार्य करते हैं। मानव संसाधन व्यावसायिकों के उत्तरदायित्व में रिकॉर्ड रखना तथा समान अवसरों, करों तथा अन्य हितलाभों, जैसे – छुट्टी के विकल्पों, पेंशनों, अन्य लाभों का परिमाणन जैसी वैधानिक आवश्यकताओं को मॉनीटर करना भी सम्मिलित है।

जीविका के लिए तैयारी

किसी भी व्यवसाय में कार्य करने के लिए केवल 'विषय वस्तु में विशेषज्ञता' होना ही पर्याप्त नहीं है, कुछ और गुण भी चाहिए, जैसे – कार्य आचार नीति, निष्ठा तथा दक्षतापूर्वक कार्य करने और अपने व्यवसाय में बने रहने की सकारात्मक अभिवृत्ति। ऐसा न होने पर किसी भी व्यवसाय में आगे बढ़ना आसान नहीं होगा। मानव संसाधन व्यावसायिकों से निम्नलिखित कुछ न्यूनतम अपेक्षाएँ हैं कि किस प्रकार वे व्यवहार करते हैं और खुद को व्यावसायिकों की भाँति किस तरह प्रस्तुत करते हैं—

1. लक्ष्यों के संबंध में स्पष्टता — मानव संसाधन व्यावसायिकों को कंपनी के लक्ष्यों के बारे में स्पष्ट जानकारी होनी चाहिए और उनकी प्राप्ति के लिए सुव्यवस्थित रूप से कार्य करना चाहिए। यह केवल तभी संभव है यदि अच्छे संचार कौशलों, योजना बनाने, कर्मचारियों की अपेक्षाएँ तथा उनकी भूमिका के साथ-साथ लक्ष्यों की स्पष्टता भी हो।
2. समय प्रबंधन में दक्षता — मानव संसाधन व्यावसायिकों से समय प्रबंधन में दक्ष होने की अपेक्षा रखी जाती है। उनसे अपेक्षित है कि वे दी गई समय-सीमा में योजना तैयार करेंगे और समय व्यर्थ करने वाले तत्त्वों की पहचान करेंगे।
3. कार्य निष्पादनों की तुलना — जाने-अनजाने में लेकिन प्रायः परिस्थितियों तथा स्थितियों की बजाय लोग दो विभिन्न व्यक्तियों की आपस में तुलना करने लगते हैं। किसी व्यक्ति के व्यवहार का विश्लेषण

- करने की बजाय हम व्यक्ति के रूप में उसका विश्लेषण करने लगते हैं। विज्ञान तथा प्रबंधन के मूल सिद्धांत के अनुसार कोई भी दो व्यक्ति एक जैसे नहीं होते। एक अच्छा मानव संसाधन व्यावसायिक इसे सदैव ध्यान में रखता है और अपने निर्णय में पूर्वाग्रह रहित रहता है।
4. व्यवसाय तथा उद्योग के बारे में ज्ञान — मानव संसाधन व्यावसायिक के लिए व्यवसाय तथा कंपनी के लक्ष्यों को जानना और समझना महत्वपूर्ण है, जिससे कि कर्मचारियों के लिए प्रभावशाली योजनाएँ तथा नीतियाँ बनाई जा सकें।
 5. विभाग, टीम तथा संस्था के लिए कल्पनादृष्टि तथा लक्ष्य — आप संस्था के लिए क्या करना चाहते हैं? क्या आप एक प्रतिस्पर्धी प्रतिपूर्ति योजना कार्यान्वित करने की योजना बना रहे हैं? क्या आप अपनी कंपनी को “देश के सर्वश्रेष्ठ 25 नियोक्ताओं” की श्रेणी में ले जाना चाहते हैं? क्या आप बाज़ार से सर्वश्रेष्ठ प्रतिभाओं को प्राप्त करने की योजना बना रहे हैं? क्या आप सोचते हैं कि आपको अपनी कंपनी में, बीच में नौकरी छोड़कर जाने वालों की बढ़ती हुई दर को नियंत्रित करने की आवश्यकता है? क्या आपने “संगठन विकास” तथा “प्रतिभा प्रबंधन” के बारे में सोचा है? संगठन के लिए मानव संसाधन परिप्रेक्ष्य तथा अपने विभाग तथा टीम के लिए लक्ष्यों के संबंध में उनकी कल्पनादृष्टि होनी चाहिए। जब तक आप अपनी मंज़िल के बारे में निश्चित नहीं होते, आप किसी मार्ग पर नहीं चल सकते।
 6. बाँटने का/विकसित करने का उत्साह/अनुशिक्षक तथा परामर्शदाता — “ज्ञान धन है; आप जितना अधिक बाँटेंगे उतना ही अधिक आप पाएँगे” मानव संसाधन व्यावसायिकों की स्थिति विशेषाधिकार युक्त और अद्वितीय होती है, जहाँ वे व्यक्तियों का विकास कर सकते हैं। उनकी आवश्यकता स्टाफ़ के दृष्टिकोण तथा व्यवहार में परिवर्तन लाने में सहायता करने के लिए होती है। उन्हें अत्यंत महत्वपूर्ण तथा कठिन भूमिका निभानी पड़ती है। इस कार्य में सफल होने के लिए मानव संसाधन अधिकारियों को प्रभावशाली परामर्शदाता तथा प्रशिक्षक बनने के लिए अपना रवैया उत्साहपूर्ण तथा सकारात्मक रखना चाहिए।
 7. कार्य आचार नीति/विश्वसनीयता — यह एक बहुत ही महत्वपूर्ण गुण है और सभी मानव संसाधन व्यावसायिकों के लिए अत्यंत आवश्यक है। साक्षात्कार के समय उम्मीदवार, मानव संसाधन व्यावसायिकों को महत्वपूर्ण जानकारी देते हैं। कर्मचारी उन्हें अपनी निजी व्यावसायिक बातें, विचार, सुझाव, भविष्य के लिए योजना, अपने स्वप्नों आदि की जानकारी देते हैं। यदि मानव संसाधन व्यावसायिक इस सूचना को टीम के दूसरे मानव संसाधन साथियों से बाँटता है तो क्या वह कर्मचारी कभी भी मानव संसाधन व्यावसायिक को कोई और बात बताने के लिए दोबारा आएगा। मानव संसाधन व्यावसायिकों को कर्मचारियों के विश्वास को जीतना होता है और फिर उस विश्वास को बनाए रखना होता है। यह बात उन मानव संसाधन व्यावसायिकों के लिए बिलकुल सच है जो “कर्मचारी संबंध” में कार्य कर रहे हैं। किसी भी प्रकार का संबंध विश्वास और ईमानदारी पर आधारित होता है।

अच्छे मानव संसाधन प्रबंधन कौशलों से युक्त व्यक्तियों की आजकल बहुत अधिक माँग है, जिसके कारण शिक्षार्थियों में इस क्षेत्र के पाठ्यक्रम बहुत लोकप्रिय हैं। किसी कंपनी को सफलतापूर्वक चलाने के लिए, भर्तियाँ करते समय सही प्रकार के कर्मचारियों को छाँटना महत्वपूर्ण है। बीच में नौकरी छोड़कर जाने

वालों की संख्या के अधिक होने के कारण तथा नौकरी के बाज़ार की अस्थिरता को देखते हुए आजकल वर्तमान कर्मचारियों का प्रबंधन भी एक चिंता का विषय बन गया है। इस प्रकार, संस्थाओं को मानव संसाधन प्रबंधन में प्रशिक्षित दक्ष व्यावसायिकों की आवश्यकता रहती है।

अनेक विश्वविद्यालय, मानित विश्वविद्यालयों, गैर-सरकारी कॉलेजों तथा अन्य संस्थानों द्वारा मानव संसाधन प्रबंधन के डिग्री तथा डिप्लोमा, दोनों ही स्तरों के पाठ्यक्रमों को चलाया जाता है। मानव संसाधन प्रबंधन के स्नातकोत्तर डिग्री तथा डिप्लोमा पाठ्यक्रमों के लिए किसी मान्यता प्राप्त विश्वविद्यालय से स्नातक डिग्री प्राप्त उम्मीदवारों को पात्रता प्राप्त माना जाता है। मानव संसाधन प्रबंधन में स्नातकोत्तर पाठ्यक्रम पढ़ने के इच्छुक उम्मीदवारों को भारत में पत्राचार द्वारा पढ़ाए जाने वाले पाठ्यक्रमों को मिलाकर अनेक विकल्प उपलब्ध हैं। आप किसी संस्था में कार्य करते हुए पत्राचार द्वारा मानव संसाधन प्रबंधन में स्नातकोत्तर पाठ्यक्रम का अध्ययन कर सकते हैं। किसी गैर-सरकारी कॉलेज में नामांकन करने से पहले उस संस्था या संगठन की विश्वसनीयता तथा प्रामाणिकता की जाँच करने की सावधानी अवश्य बरतें।

जो छात्र मानव संसाधन प्रबंधन में स्नातकोत्तर पाठ्यक्रम को करेंगे वे प्रशिक्षण तथा विकास, प्रबंधन के परिप्रेक्ष्य, कर्मचारी प्रतिपूर्ति प्रबंधन, श्रमिक कल्याण तथा सामाजिक सुरक्षा, मानव संसाधन प्रबंधन तथा संगठनात्मक व्यवहार जैसे क्षेत्रों में गहन जानकारी प्राप्त कर सकेंगे।

रोज़गार, भर्ती तथा स्थान से संबद्ध कुछ जीविकाएँ हैं। प्रशिक्षकों तथा अभिविन्यास विशेषज्ञों द्वारा प्रायः प्रशिक्षण तथा विकास विशेषज्ञता के कार्यक्रम संचालित किए जाते हैं। छोटे संगठन कम व्यक्तियों को भर्ती कर सकते हैं, जिन्हें मानव संसाधन प्रबंधन के एक क्षेत्र के अलावा भी अन्य क्षेत्रों में भी कार्य करना पड़ सकता है। बड़े संगठनों में मानव संसाधन प्रबंधन के प्रत्येक विशेष क्षेत्र का कार्य विभिन्न व्यक्तियों को सौंपा जा सकता है।

जीविका का मार्ग, मानव संसाधन की तकनीकी नौकरी से वरिष्ठ मानव संसाधन प्रबंधक के पद की ओर ले जाता है, जैसे – प्रतिपूर्ति प्रबंधक, उपाध्यक्ष श्रमिक संबंध, रोज़गार निदेशक तथा अन्य। अधिकांश छात्र प्रबंधन के सामान्य क्षेत्र का अध्ययन करना पसंद करते हैं। विद्यार्थी मानव संसाधन में ‘पत्रकार’ (जर्नलिस्ट) बनने के लिए प्रशिक्षित किए जाते हैं या संगठन विकास, प्रशिक्षण तथा विकास, श्रमिक संबंधों तथा क्षतिपूर्ति और लाभ के क्षेत्रों में विशेषज्ञता प्राप्त करते हैं, तथापि केवल किसी निगम के आंतरिक अधिकारी बनने के अलावा भी मानव संसाधन प्रबंधन में बहुत-से अन्य अवसर हैं। व्यावसायिकों के लिए कुछ विकल्प हैं —

निगमित (कॉरपोरेट) मानव संसाधन प्रबंधक — निगमित क्षेत्रों में मानव संसाधन प्रबंधक की भूमिका संगठन के लिए अर्हता प्राप्त उपयुक्त स्टाफ़ को खोजना, चयन करना और भर्ती करना होती है। इसका सरोकार स्टाफ़ के विकास, प्रोत्साहन तथा प्रशिक्षण से भी है, जिससे कि उनको अधिकतम संतुष्टि हो और कुल बिक्री अधिकतम हो। प्रायः बड़े संगठन प्रबंधन में स्नातक डिग्री वालों को मानव संसाधन प्रबंधन के कनिष्ठ संवर्ग में ले लेते हैं या किसी एम.बी.ए. योग्यता वाले को प्रायः मध्य स्तर/वरिष्ठ पद स्थिति में लेने का मानदंड अपनाते हैं।

प्रशिक्षण तथा विकास — कुछ ऐसी कंपनियाँ/संगठन हैं जिनकी प्रशिक्षण तथा विकास में व्यवसाय के रूप में विशेषज्ञता है। प्रशिक्षण तथा विकास टीम का कार्य मुख्य रूप से “प्रशिक्षकों को प्रशिक्षित” करना है

या दूसरे शब्दों में ऐसे मानव संसाधन प्रबंधकों को प्रशिक्षित करना है, जो बाद में अपने संगठन के कर्मचारियों को प्रशिक्षित करते हैं और उन्हें कुछ विशेष कौशल प्रदान करते हैं। वे प्रायः “व्यवहारात्मक कौशलों” आदि पर कार्यशालाएँ आयोजित करते हैं।

भर्ती परामर्श— यदि आपके पास यह योग्यता है तो प्रतिष्ठित रोजगार सहायक परामर्श संस्थाएँ या भर्ती एजेंसियाँ भी आपकी सेवाएँ भाड़े पर ले सकती हैं। भर्ती परामर्श वास्तव में अत्यंत लाभकारी तथा सफल क्षेत्र है। भारत में अनेक भर्ती परामर्श फ़र्म हैं। भर्ती परामर्शदाता बनने की सामान्य आवश्यकताएँ मानव संसाधन में विशेषज्ञता सहित एम.बी.ए. है।

मानव संसाधन परामर्श— यह एक उभरता हुआ क्षेत्र है, जहाँ संगठन मानव संसाधन परामर्शदाताओं की सेवाओं को, संगठन के व्यक्तियों से संबंधित समस्याओं का हल ढूँढ़ने में काम में लेते हैं। उन संगठनों के लिए जिन्हें पुनः संरचना की आवश्यकता होती है, मानव संसाधन परामर्शदाता यह निश्चय करने में सहायता करते हैं कि किनकी सेवाएँ बनाए रखने/समाप्त करने/आगे जारी न रखने की या किसकी पदोन्नति की आवश्यकता है। सार्वजनिक क्षेत्र की कंपनियों में जब स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति की योजनाएँ घोषित की जाती हैं, तो उस प्रक्रिया को सरल बनाने के लिए मानव संसाधन परामर्शदाताओं की सेवाएँ ली जाती हैं।

जीविका परामर्श— इस क्षेत्र में उन गैर-सरकारी संस्थाओं/विद्यालयों/कॉलेजों द्वारा दी जाने वाली सशुल्क सेवाएँ शामिल हैं, जो अपने छात्रों को जीविका परामर्श की सुविधा प्रदान करते हैं। अनेक विद्यालय तथा महाविद्यालय उन विद्यार्थियों के लिए, जो अपनी जीविका का क्षेत्र चुनने के मोड़ पर खड़े हैं, व्यावहारिक परीक्षाओं का संचालन करने के लिए परामर्शदाताओं की सेवाएँ लेते हैं। वे व्यावहारिक परीक्षाओं का संचालन करते हैं, जिनसे छात्रों को अपने समग्र कौशलों का ज्ञान होने और जो क्षेत्र उनके लिए सेवा आरंभ करने के लिए आदर्श हैं, उनका पता लगाने में सहायक हों।

शैक्षिक संस्थाएँ— यदि कोई व्यक्ति अकादमिक क्षेत्र में रुचि रखता है और मानव संसाधन विषय को पढ़ाने के लिए उत्सुक है, तो मानव संसाधन, प्रशिक्षण तथा विकास या संगठनात्मक व्यवहार की विशेषज्ञता सहित स्नातकोत्तर उपाधि सर्वोत्तम विकल्प है। इसके पश्चात् यदि उसी क्षेत्र में डॉक्टरेट की उपाधि प्राप्त कर ली जाए तो आप किसी भी संस्था में मानव संसाधन या संगठनात्मक व्यवहार पढ़ाने की पात्रता प्राप्त कर लेंगे।

जीविका के विकल्प—

- मानव संसाधन प्रबंधक
- प्रशिक्षण तथा विकास में विशेषज्ञ व्यावसायिक
- भर्ती परामर्शदाता
- मानव संसाधन परामर्शदाता
- जीविका परामर्शदाता
- शिक्षण
- अनुसंधान

क्रियाकलाप 16.1

विद्यार्थियों को दो वर्गों में बाँटा जा सकता है। वर्ग I, स्थानीय तथा क्षेत्रीय क्षेत्रों में विभिन्न संस्थाओं में चल रहे मानव संसाधन प्रबंधन के पाठ्यक्रमों, इनकी अवधि, पात्रता के बारे में जानकारी प्राप्त करेगा और यह पता लगाएगा कि यह प्रमाणपत्र/डिग्री/स्नातकोत्तर डिप्लोमा/स्नातकोत्तर डिग्री आदि में से कौन-सा पाठ्यक्रम है। वर्ग II मानव संसाधन व्यावसायिक के लिए अपेक्षित गुणों का वर्णन करेगा।

शिक्षक के लिए नोट — अध्यापक कक्षा प्रतिनिधि चुनने में कक्षा की सहायता कर सकते हैं तथा किसी संस्था में मानव संसाधन व्यावसायिक की भूमिका पर चर्चा कर सकते हैं।

प्रमुख शब्द

मानव संसाधन प्रबंधन, मानव संसाधन विकास, कर्मचारी व्यवस्था, भर्ती, प्रशिक्षण तथा विकास, मूल्यांकन, प्रोत्साहन, अनुपालन।

पुनरवलोकन प्रश्न

1. मानव संसाधन प्रबंधन की संकल्पना की व्याख्या कीजिए।
2. मानव संसाधन व्यावसायिकों में किन गुणों का होना आवश्यक है?
3. मानव संसाधन व्यावसायिकों के कार्यों की व्याख्या कीजिए।
4. कर्मचारियों (कार्यबल) का चयन करते समय किन प्राचलों (पैरामीटर) का ध्यान रखना चाहिए?
5. कार्य विश्लेषण का क्या अभिप्राय है?
6. प्रशिक्षण के कुछ लाभों की जानकारी दीजिए।
7. प्रशिक्षण तथा विकास में, प्रयोग में लाई जाने वाली विभिन्न तकनीकें क्या हैं?

प्रयोग 1

विषय-वस्तु — किसी निर्धारित पद के लिए विज्ञापन का मूल्यांकन करना

- कार्य** —
1. समाचार-पत्रों में विभिन्न नौकरियों के लिए विज्ञापनों का अध्ययन करना
 2. पदों, शैक्षिक अर्हताओं, आवश्यक कौशलों, कार्य अनुभव, वेतन आदि के संदर्भ में
 3. विभिन्न कंपनियों में उसी पद के लिए कार्य-विवरण तैयार करना।

उद्देश्य — विद्यार्थियों को निम्नलिखित के समझने योग्य बनाना —

1. किसी संस्था में मानव संसाधन प्रबंधन विभाग की भूमिका;
2. विभिन्न पदों के लिए चयन मानदंडों की पहचान करना;
3. एक जैसे पद को विज्ञापित करने वाली कंपनियों में अंतर पहचानना।

प्रयोग कराना

1. कक्षा को छह समूहों में बाँटिए।
2. प्रत्येक समूह भिन्न-भिन्न व्यवसाय चुन सकता है।
3. समूह के सदस्य चुने हुए व्यवसाय के संबंध में विभिन्न समाचार-पत्रों, वेबसाइट, पत्रिकाओं आदि से 5-6 विज्ञापन एकत्रित कर सकते हैं।
4. एक समूह को मानव संसाधन प्रबंधन विभाग से संबंधित पदों के लिए विज्ञापन एकत्रित करने का कार्य दिया जा सकता है।
5. सभी समूह विभिन्न कंपनियों द्वारा विज्ञापित व्यवसाय की एक समान आवश्यकताओं का अध्ययन करें और किसी विशेष या विशिष्ट आवश्यकता को आगे दिए गए रिकॉर्डिंग फ़ॉर्मेट में अलग-अलग पहचानें।
6. प्रत्येक समूह चुने गए व्यवसाय पर एक रिपोर्ट प्रस्तुत कर सकता है, जिसमें पहले व्यवसाय का परिचय और तत्पश्चात् अन्य विस्तृत विवरण/विनिर्देशन दिया जा सकता है—
7. विद्यार्थियों का प्रत्येक समूह किसी चुने गए व्यवसाय के लिए विज्ञापन का एक प्रारूप तैयार करे।

व्यवसाय का नाम

क्र. स.	विज्ञापनों की सामान्य विशेषताएँ	विज्ञापन संख्या				
		1	2	3	4	5
1.	कंपनी का नाम तथा पता					
2.	टेलीफ़ोन नंबर, ई-मेल					
3.	विज्ञापन किस समाचार-पत्र में आया (नाम)					
4.	विज्ञापन की तिथि					
5.	विज्ञापित पद					
6.	कार्य अनुभव					
7.	आयु सीमाएँ					
8.	शैक्षणिक अर्हताएँ					
9.	कार्य विनिर्देश					
10.	प्रतिपूर्ति पैकेज (वेतन तथा अनुपलब्धियाँ)					
11.	आवेदन पत्र के लिए अंतिम तिथि					
12.	कंपनी के संपर्क-व्यक्ति का ब्यौरा					

टिप्पणी — सूची में अधिक विशेषताएँ जोड़ी जा सकती हैं।